



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

(D)Estratégia de Uma Fusão

“O que eu temo não é a estratégia do inimigo, mas os nossos erros.”

Péricles (Atenas, 429 a.C.)

Mestrado em Estratégia Empresarial

Orientador de Projecto: Professor Doutor José Manuel Fonseca

Lígia Duarte Dias

50027164

Lisboa, 31 de Agosto de 2015 – Versão Final



(D)Estratégia de Uma Fusão

“O que eu temo não é a estratégia do inimigo, mas os nossos erros.”

Péricles (Atenas, 429 a.C.)



Declaração de autoria

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do(a) autor(a). Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

31 de Agosto de 2015

Data

Assinatura



Agradecimentos

Os meus agradecimentos são antes de mais deixados ao Professor José Fonseca, o orientador deste trabalho que me apoiou desde o início e incentivou a avançar com esta ideia. Foi graças ao contributo do Professor com o seu entusiasmo, as suas ideias e com o empréstimo dos seus livros que consegui não só pegar em algo que fazia parte do meu quotidiano e transformá-lo neste trabalho, mas também conhecer tão bom e útil material que me ajudou a olhar para as situações por outros prismas e que contribuiu para o resultado final desta minha tentativa de ajudar a mudar algumas coisas;

Para o meu grande amigo LF, que me incentivou a iniciar este mestrado quando eu própria tinha dúvidas sobre ser uma escolha tanto acertada, como pertinente. Para ele que me ajudou durante os dois anos de aulas e de desenvolvimento do trabalho final com todas as suas palavras de encorajamento e de confiança em mim e no meu potencial enquanto aluna e profissional. Para ele, sem a ajuda do qual eu não podia ter chegado até aqui, já que a minha vida me pregou algumas partidas durante este tempo e me inviabilizou alguns projectos, entre os quais este poderia ser apenas mais um;

Para as pessoas que estiveram mais perto de mim durante este dois anos e que me ouviram ter conversas infundáveis sobre as aulas, os trabalhos, os exames e a faculdade no geral. Para a minha mãe e irmã Madalena, que me têm apoiado sempre, estado ao meu lado e que me têm motivado nos meus estudos e nas minhas “lutas” de vida para ser uma pessoa melhor. Para o Bruno, que esteve presente em praticamente todo este projecto e que me ajudou sempre em tudo, tendo-me dado as forças e o ânimo que às vezes me pareciam faltar para avançar não só com este projecto mas durante os dois anos inteiros do mestrado.

Muito Obrigada!



Índice geral

Declaração de autoria.....	3
Índice geral.....	5
1 Introdução.....	7
1.1 A Motivação para a Investigação	7
1.2 A Pergunta de Partida	8
1.3 A Importância e Originalidade da Investigação	9
1.4 As Áreas que se Cruzam na Investigação	10
1.5 Potenciais Implicações Práticas e para Quem	11
2 Enquadramento Teórico – <i>Pink Side</i> – Teorias	12
2.1 Estratégia	12
2.2 <i>Acquisitions & Mergers</i>	17
2.3 Teorias da Mudança	22
3 Enquadramento Teórico – <i>Dark Side</i> – Factos.....	24
3.1 A Realidade da Mudança.....	24
3.2 O Real Impacto da Mudança nas Empresas.....	26
3.3 Obras e Autores – Seus Estudos e Conclusões.....	28
4 Caso NOS	32
4.1 As Antigas Empresas	32
4.2 Processo de Reestruturação – <i>Merger</i>	33
4.3 Motivações para a Reestruturação	34
4.4 A Nova Empresa e os seus Factores-Chave de Sucesso.....	36
5 Metodologias de Análise.....	37
5.1 Entrevistas e Factos Relatados	37
5.2 Observação Participante	38



6	Caso NOS – Problemas a Solucionar	39
6.1	Culturas Organizacionais	39
6.2	Limitações ao Nível do Recursos Humanos	40
6.3	Limitações ao Nível dos Processos	41
6.4	Limitações ao Nível dos Sistemas	42
6.5	Limitações nos Pontos de Venda	44
7	Aspectos Finais	45
7.1	Recomendações Decorrentes das Conclusões.....	45
7.2	Limitações do Trabalho	46
7.3	Confidencialidade de Identidades.....	47
7.4	Implicações para o Futuro	48
8	Bibliografia	49
9	Anexos.....	50



1 Introdução

1.1 A Motivação para a Investigação

A motivação para esta investigação prende-se com três pontos principais:

Em primeiro lugar, as já tão conhecidas e estudadas dificuldades pelas quais passam as empresas após uma estratégia de reestruturação, seja ela de que tipo for, e o facto de ainda não existir um caminho estudado e concreto que permita o sucesso nestas situações;

Em segundo lugar, o facto de ter ocorrido uma reestruturação recentemente no sector das telecomunicações em Portugal, que contou com algum mediatismo e a disponibilização de informação pública, tendo-me permitido estudar e analisar uma situação no momento em que ela estava a acontecer, com todas as suas virtudes e defeitos;

Em terceiro lugar mas com uma maior importância do que os pontos anteriores, o facto de ter sido colaboradora dessa mesma empresa antes, no decorrer e após a reestruturação, tendo tido por isso a oportunidade de observar e de viver todas as alterações pelas quais a empresa estava a passar e todas as dificuldades que daí surgiram aos mais variados níveis.

Este é um estudo que visa não só reestudar e reanalisar o que já foi anteriormente estudado no que toca a reestruturacões empresariais e às suas dificuldades já conhecidas, mas também observar, analisar e relatar os eventos que levam a que essas dificuldades surjam, bem como o grau de dificuldade e os vários tipos de problemas a que os recursos humanos das empresas são sujeitos.

1.2 A Pergunta de Partida

Sabendo de antemão os problemas que uma reestruturação traria a qualquer empresa e conhecendo já alguns dos detalhes do que viriam a ser os maiores desafios ou os mais complexos problemas, o assunto deste trabalho foi especialmente escolhido para aprofundar toda a informação que já é do conhecimento público, e que aliás já serve de tema para uma série de livros, trabalhos académicos e artigos científicos, e chegar aos motivos que estão “escondidos” dentro das paredes de cada empresa, os motivos que não são tornados do conhecimento público de uma forma mais detalhada e que minam todo um processo de reestruturação, não só nos meses que a precedem ou que a sucedem mas sim durante anos.

Por mais semelhantes que sejam os processos de reestruturação em todas as empresas por todo o mundo, a verdade é que raras são as vezes em que é possível obter informação que nos permita “desmontar” os processos, as falhas e as emoções que estão por detrás do que é comumente relatado como sendo “um processo que foi levado a cabo e que terminou com sucesso”. Mas quais serão então as reais implicações, dificuldades, desafios e emoções por detrás de uma reestruturação empresarial, quer para a empresa, quer para as pessoas que para ela trabalham e independentemente de a reestruturação ser ou não um sucesso?

Tendo tudo isto em consideração, a pergunta de partida que parece ser a mais adequada ao estudo em causa e às circunstâncias nas quais o mesmo foi proposto, é:

Até onde é considerada essencial e deixada chegar a estratégia num processo de reestruturação?



1.3 A Importância e Originalidade da Investigação

A importância desta investigação prende-se com a complexidade que existe em qualquer reestruturação e com o crescente grau de informação e de soluções que são atribuídas às situações já conhecidas, muito embora nada disso pareça ser a resposta linear e directa para o sucesso ou para que tudo corra bem.

Este trabalho pretende aprofundar um pouco mais tudo aquilo que corre menos bem num processo em que uma empresa perde a sua identidade, parcial ou totalmente, e em que os recursos humanos dessa empresa são muitas vezes levados ao limite nas suas emoções, expectativas, compreensão e sentido de pertença ou mesmo de integração.

A originalidade desta investigação está assente em dois pilares, ambos de extrema importância e que conferem uma legitimidade acrescida em tudo aquilo que venha a ser exposto neste trabalho.

O primeiro pilar está assente no facto de estarmos a analisar uma reestruturação que é extremamente recente (2013-2014), o que nos permitirá não só acompanhar o processo enquanto ele decorre, mas também olharmos para um trabalho que estará a reflectir aquilo que ainda poderá ser a realidade na empresa em questão, aquando da sua apresentação e defesa.

O segundo pilar está assente no facto de este trabalho relatar situações reais do que aconteceu na empresa antes, durante e após o processo de reestruturação, já que a sua autora era colaboradora da empresa em causa durante esse período. É neste segundo pilar que podemos vir a obter respostas novas, mais específicas e mais claras sobre o que realmente corre menos bem nas empresas quando sofrem este tipo de mudanças e porquê.



1.4 As Áreas que se Cruzam na Investigação

São várias as áreas que se cruzam nesta investigação e que servem de suporte à compreensão deste trabalho. Considerando que o mesmo não se prende apenas em alguns pontos da reestruturação mas sim na maioria do que acontece e como acontece, há uma panóplia de assuntos que terão de ser abordados e devidamente explicados.

Como áreas principais para a correcta exposição e explicação deste trabalho, contaremos então com:

- Estratégia;
- Reestruturação Empresarial;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Liderança e Gestão de Equipas.

Como áreas suplementares para a compreensão dos assuntos que serão abordados neste trabalho, recorreremos às seguintes áreas de estudos:

- Sociologia;
- Psicologia;
- Gestão de Empresas;
- Teoria das Organizações.

Estas áreas deverão ser suficiente para abordar as várias temáticas necessárias à explicação deste trabalho, bem como para a correcta compreensão das situações e fenómenos que viermos a analisar e a estudar.

1.5 Potenciais Implicações Práticas e para Quem

As potenciais implicações práticas deste trabalho são a forma como se passará a observar e a lidar com as reestruturações empresariais, sem subestimar ou mesmo deixar ao acaso vertentes que podem fazer a diferença entre um final bem sucedido ou um final trágico para as empresas que se sujeitem a este processo. As implicações práticas passarão sobretudo pela tomada de consciência e consequente aplicação prática do que for mais adequado a cada caso para que partes tão importantes e fulcrais de uma organização não sejam “esquecidas”, bem como a sua importância e o seu papel.

Seguir as estratégias e os planos delineados, quando bem pensados e desenhados, é sempre meio caminho andado para o sucesso de qualquer empresa, ou até indivíduo, mas há muito mais para além do que é mensurável, do que são os lucros anuais, do que mostram os balanços, do que apresentam as contas trimestrais e do que mostram os KPI's. Uma empresa, qualquer empresa, é feita de pessoas, para servir pessoas e funciona apenas graças a elas. Estas são, mais do que qualquer bom produto ou serviço, mais do que qualquer boa marca ou publicidade, mais do que qualquer bom mercado de clientes efectivos e potenciais, o que determina a sobrevivência e a “boa saúde” de uma empresa.

As potenciais implicações práticas desta investigação podem alcançar qualquer empresa e até qualquer indivíduo que tenha ou ambicione ter uma empresa. Porque esta investigação apenas considera uma situação particular como uma reestruturação, isso não inviabiliza que as conclusões que possamos vir a retirar daqui possam ser igualmente válidas para outras situações em ambiente organizacional. Depois de compreendidos os objectivos, os problemas, as dificuldades, os sucessos, as motivações e as emoções, esta investigação poderá ser a resposta para todos os queiram compreender a importância das pessoas nas organizações.

2 Enquadramento Teórico – *Pinky Side* – Teorias

2.1 Estratégia

Estratégia é...

“A definição de metas e objectivos de uma empresa a longo-prazo, a adopção de meios de acção e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas e objectivos.” (Alfred Chandler, 1962)

“Estratégia não é um plano detalhado ou um programa feito de instruções; é um tema unificador que fornece coerência e direcção às acções e decisões de um individuo ou de uma organização.” (Robert M. Grant, 2010)

A estratégia é algo continuado no tempo e não uma técnica que se possa adoptar em determinada altura, mediante as necessidades ou preferências, esperando que daí advenham alterações ou vantagens no curto-prazo. A estratégia é na realidade um conjunto de decisões e acções baseadas em algo que um individuo ou uma organização decidiram ou implementaram como formas de estar e ser no longo-prazo, como forma de identidade. É a forma como se deve comportar, como deve agir, como deve decidir e como deve progredir tendo em consideração aquilo que já foi decidido no passado.

Mas o que deve ter em consideração qualquer estratégia para que seja realista e para que a sua probabilidade de sucesso aumente?

- Objectivos concretos, simples e consistentes a longo-prazo;
- Conhecimento profundo do ambiente competitivo em que estamos inseridos;
- Avaliação objectiva dos recursos necessários;
- Implementação efectiva dos objectivos, conhecimentos e recursos.

Objectivos - Estes serão a base de qualquer estratégia já que é daqui em diante que o resto poderá ser definido. Os objectivos têm de ser concretos, simples e consistentes a longo-prazo de forma a que a estratégia implementada seja adequada desde o inicio e até ao momento em que sejam alcançadas as metas definidas;

Conhecimento sobre o ambiente competitivo que nos rodeia e que nos afecta - Este é o factor mais complexo na medida em que não é interno e por isso controlado pelo individuo ou organização que procura o sucesso. É por isso de extrema importância conhecê-lo de forma profunda para que seja possível acompanhá-lo, igualá-lo, combater-lo, ultrapassá-lo e vencer-lo;

Recursos - São essenciais para a correcta implementação de qualquer estratégia e para o funcionamento de qualquer individuo ou organização mas são também a base para a exploração das forças internas bem como para a protecção das fraquezas internas. É através dos recursos que poderemos tornar-nos mais fortes em algo no qual já somos bons e é através dos mesmos que poderemos compensar áreas nas quais possamos ser menos bons, chegando a um equilíbrio que nos permita prosseguir com sucesso e sem estarmos vulneráveis. São de salientar três tipos de recursos que existem em todas as organizações e que são fulcrais para atingir o sucesso:

- Recursos Tangíveis – Financeiros e físicos;
- Recursos Intangíveis – Tecnologia, reputação e cultura;
- Recursos Humanos – Capacidades para fazer e conhecimentos para saber como fazer, capacidades de comunicação e de colaboração, e motivação.

Implementação dos objectivos, conhecimentos e recursos: Depois de definir objectivos, de adquirir conhecimentos e de avaliar as necessidades para obter os recursos necessário, é fundamental a implementação de tudo em conjunto. Por mais que saibamos o que fazer ou que tenhamos na nossa posse os meios para a sua implementação, se não usarmos tudo isso na prática, não será relevante e nem passível de servir os nossos propósitos.



Compreendemos assim que a estratégia não é apenas aplicável ou viável no interior de uma organização. A estratégia considera também o meio envolvente – ou ambiente competitivo, como referido anteriormente – para que seja possível adoptar as medidas necessárias ao sucesso de uma empresa. É na realidade no meio

envolvente que estão os principais focos de preocupação que uma empresa deve ter, já que é constituída por todos os factores externos, e consequentemente de controlo baixo ou nulo, que podem ditar o seu caminho, bem como o seu sucesso ou a sua queda.

Este meio envolvente, ou externo à empresa, compreende, na sua maioria, três presenças essenciais a qualquer empresa mas também potencialmente ameaçadoras:

- Concorrentes;
- Clientes;
- Fornecedores.

Concorrentes - Outras empresas que se encontram no mesmo sector de actividade e que, por esse motivo, competem pelos mesmos clientes;

Clientes - Conjunto de pessoas que comprem os serviços ou produtos vendidos pela nossa empresa;

Fornecedores - Conjuntos de indivíduos ou empresas que fornecem bens ou serviços directamente ligados à nossa actividade principal e sem os quais não seria possível manter a empresa a funcionar.

A relação que existe entre a estratégia, uma organização ou indivíduo e o meio envolvente é estreita e não há como separar uns dos outros se o objectivo for o sucesso. A estratégia é o fio condutor de uma organização, tanto no seu interior, como no seu exterior, para que a identidade da mesma seja respeitada, correctamente comunicada e devidamente gerida, bem como para que os seus objectivos a longo-prazo e os seus valores sejam cumpridos.



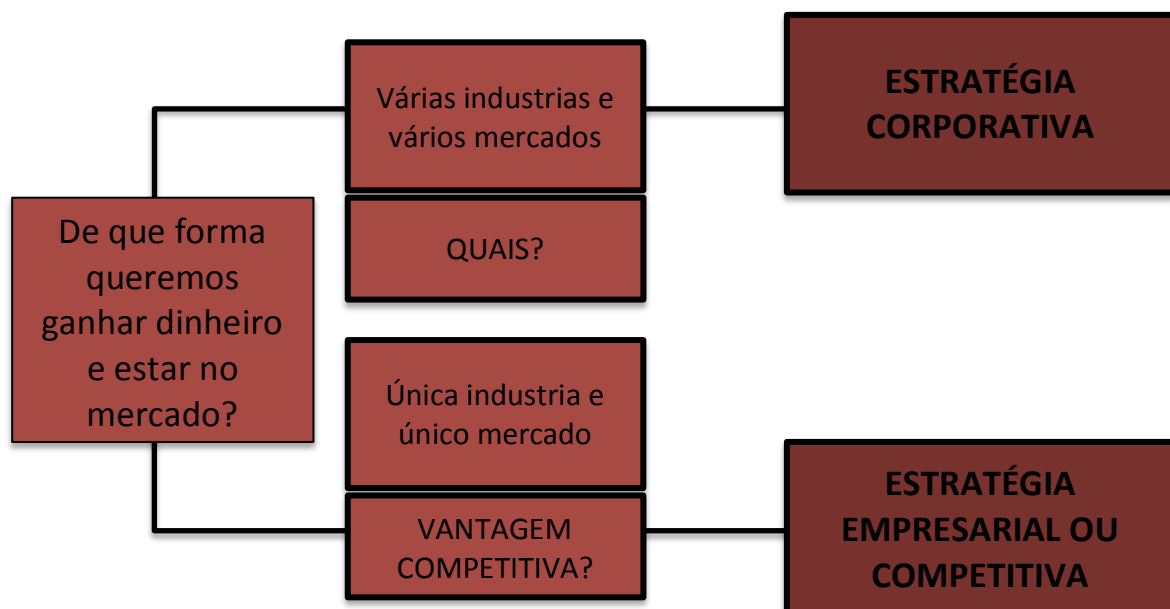
Embora o objectivo da estratégia seja o que já verificámos, é importante salientar que existem duas formas de alcançar o sucesso através da estratégia. A utilização de uma destas formas, e consequentemente de um tipo de estratégia específico, depende exclusivamente de como uma empresa queira crescer, ou por

outras palavras, dos objectivos e metas aos quais se tenha proposto a nível da industria e do mercado em que quer estar presente e actuar.

Desta forma, é importante distinguir os dois tipos de estratégia e as características de cada um deles:

- **Estratégia Corporativa** – Esta é a estratégia mais abrangente, na medida em que define em que indústrias e mercados uma empresa deve estar presente. Estão incluídas nas decisões deste tipo de estratégia os tipos de diversificação, integrações verticais, aquisições, novas parcerias e a alocação de recursos entre os vários negócios da empresa;
- **Estratégia Empresarial ou Estratégia Competitiva** – Esta é uma estratégia menos abrangente, no sentido em que tem como principal objectivo o de decidir como uma empresa compete dentro de uma industria e mercado concretos. Neste tipo de estratégia, o principal é estabelecer vantagens competitivas à empresa relativamente aos seus concorrentes.

Temos então dois tipos de estratégia, cada um focado num tipo de resolução diferente, considerando os objectivos e as metas definidos pelas empresas:



Existem outras possibilidades de estratégias a implementar nas empresas, mediante os objectivos das mesmas. Se por um lado, há estratégias que visam preparar as empresas para os desafios mais imediatos, há também estratégias que visam prepará-las para desafios futuros. Estes dois tipos de estratégias abrangem

formas diferentes de actuar e reconhecem como factores principais a ter em foco de atenção, diferentes variáveis.

Devemos então considerar as seguintes formas de estratégia para uma empresa, mediante o espaço de tempo em que pretendam ou queiram cumprir com determinados objectivos:

Estratégia Estática, para competir no **presente** - É uma estratégia que considera os desenvolvimentos presentes no mercado, bem como a posição presente da empresa no mesmo e que tem como principal objectivo o de manter a empresa ao nível da “competição”.

Estratégia Dinâmica, para competir no **futuro** - É uma estratégia que considera as aspirações da empresa para o futuro e que define formas de fazer a empresa alcançar essas aspirações e os objectivos definidos.

Podemos então caracterizar cada tipo de estratégia pelos critérios que têm em consideração e que são o foco da mudança em caso de necessidade ou adaptação ao mercado:

Estratégia Estática – Presente:

- **Onde estamos a competir?**
 - Gamas e linhas de produtos;
 - Áreas geográficas;
 - Integração vertical.
- **Como estamos a competir?**
 - Qual é a base da nossa vantagem competitiva.

Estratégia Dinâmica – Futuro:

- **No que nos queremos tornar?**
- **O que queremos alcançar?**
 - “Porque existimos”;
 - Objectivos de actuação.
- **Como vamos lá chegar?**
 - Guias para o desenvolvimento;
 - Prioridade para os gastos de capital, Investigação & Desenvolvimento;
 - Formas de crescimento: Crescimento orgânico, fusões e aquisições, alianças.

2.2 *Acquisitions & Mergers*

Aquisitions & Mergers, daqui em diante referidas como Fusões e Aquisições, são, como pudemos já verificar, uma decisão estratégica de reestruturação, com vista ao crescimento no futuro de uma empresa.

Mas antes de mais, quais são os motivos que levam a uma reestruturação empresarial, tais como fusões e aquisições, e quais as decisões a tomar numa organização para poder avançar? As reestruturações podem ter várias motivações, dimensões e decisões estratégicas por detrás.

Motivações de Reestruturações:

- Ganhos ao Nível do Poder de Mercado;
- Ganhos ao Nível da Eficiência;
- Ganhos de Ordem Financeira.

Ganhos ao nível do poder de mercado - Estes são ganhos que consideram o mercado enquanto um todo e a concorrência presente nesse mercado. Para conseguir uma vantagem através da reestruturação, a empresa pode ter como principais objectivos a redução da concorrência, o aumento da quota de mercado, incorporando os clientes da empresa incorporada, ou o controlo dos preços praticados;

Ganhos ao nível da eficiência - Estes são ganhos que consideram a empresa, tanto a incorporante como a incorporada, e a sua capacidade para produzir. Para conseguir uma vantagem através da reestruturação, a empresa pode ter como principais objectivos os ganhos a nível das economias de escala, a partilha de saber-fazer, de processos, de recursos humanos e de tecnologia e as melhorias na capacidade de gestão;

Ganhos de ordem financeira - Estes são ganhos que consideram a empresa, tanto a incorporante como a incorporada, e a sua capacidade para fazer face às obrigações financeiras bem como para retirar o maior lucro possível do seu negócio. Para conseguir uma vantagem através da reestruturação, a empresa pode ter como principais objectivos um maior poder negocial com a banca, ganhos fiscais por transmissão de prejuízos, optimização fiscal das empresas e incorporação de activos com mais valias latentes.

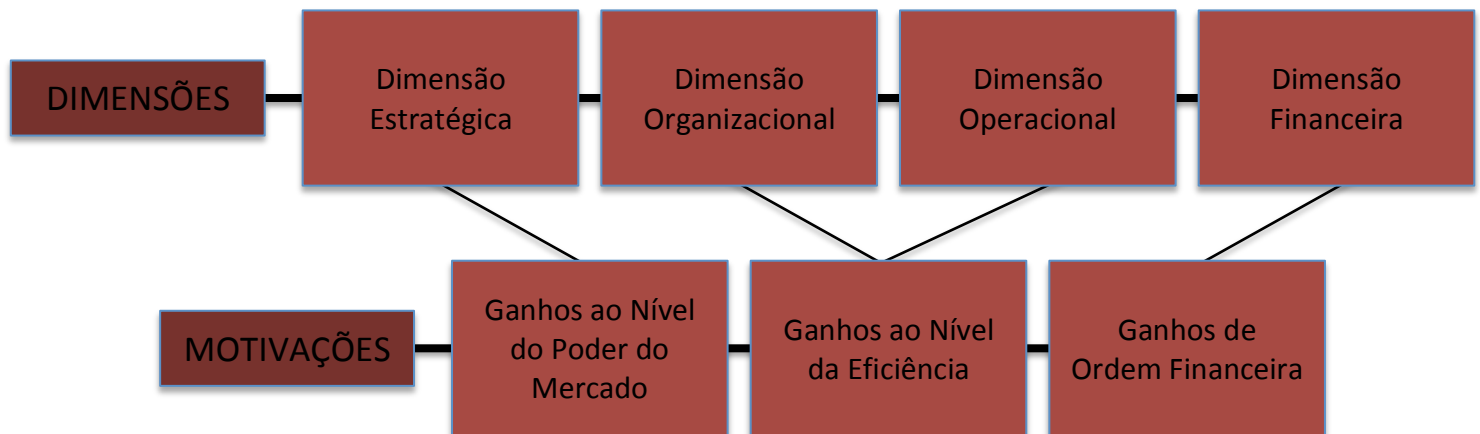
Dimensões de Reestruturações:

- Dimensão Estratégica;
- Dimensão Organizacional;
- Dimensão Operacional;
- Dimensão Financeira.

As várias dimensões das reestruturações estão estreitamente ligadas às suas motivações. Na realidade, é possível explicá-las associando-as às suas motivações correspondentes:

- Dimensão Estratégica – Ganhos ao nível do poder do mercado, incluindo também a gestão de *business* portfólio, quer numa perspectiva de produtos, quer numa perspectiva geográfica;
- Dimensão Organizacional – Ganhos ao nível da eficiência;
- Dimensão Operacional – Ganhos ao nível da eficiência;
- Dimensão Financeira – Ganhos de ordem financeira.

Desta forma compreendemos que uma dada motivação de uma organização, ou várias, leva a uma diferente dimensão no que concerne à sua reestruturação.



Decisões Estratégicas Associadas Às Reestruturações:

- Acréscimo de Poder em Relação a Produtos e Mercados Existentes;
- Inovação e Desenvolvimento, para Criação de Vantagens Estratégicas Competitivas;
- Expansão Geográfica e Desenvolvimento de Novos Mercados;
- Diversificação.

As decisões estratégicas associadas às reestruturações são a base para qualquer outra escolha que tenha de ser feita à posteriori. É nesta fase que uma empresa define o que quer alcançar e onde quer chegar, no seu mercado ou sector de actividade, ou em outros mercados e outros sectores de actividade. A escolha de uma decisão estratégica não inviabiliza a escolha das restantes e por esse motivo, depois de decidida a ou as estratégias para a reestruturação é que devem ser tomadas quaisquer tipo de decisões.

Acréscimo de Poder em Relação a Produtos e Mercados Existentes – Esta possibilidade acarreta sobretudo a protecção e consolidação do que uma empresa já detém no mercado, o reforço da quota de mercado, incorporando quota de mercado de outra ou outras empresas e o possível abandono de produtos ou negócios que não tragam quaisquer vantagens e que por vezes até trazem desvantagens para as empresas;

Inovação e Desenvolvimento, para Criação de Vantagens Estratégicas e Competitivas – Esta possibilidade acarreta antes de mais investimento, altas quantias de dinheiro que nem todas as empresas têm disponível. Trata-se de uma possibilidade de inovar nos produtos e ou serviços através da pesquisa e do desenvolvimento de novas soluções para o mercado;

Expansão Geográfica e Desenvolvimento de Novos Mercados – Esta é uma possibilidade que visa a exploração de novos mercados, a nível nacional ou internacional. Passa pela avaliação da possibilidade de entrada em novos mercados face ao que já neles existe, face às suas necessidades e face à sua capacidade para receber uma nova empresa;

Diversificação – Esta é uma possibilidade que visa, como o nome indica, diversificar. No entanto, há várias formas de diversificação e a vários níveis:

- Integração Horizontal;
- Integração Vertical (a montante ou a jusante);
- Integração Conglomerar;
- Integração Concêntrica.

Integração Horizontal – Reestruturações empresariais que abrangem empresas que actuam em sectores de actividades idênticos;

Integração Vertical – Reestruturações empresariais que abrangem empresas que actuam em sectores de actividade a jusante ou a montante da cadeia produtiva da empresa base;

Integração Conglomerar – Reestruturações empresariais que abrangem empresas que actuam em sectores de actividade completamente distintos;

Integração Concêntrica – Reestruturações empresariais que abrangem empresas que actuam em sectores de actividade relacionados, embora em linhas de negocio diferentes.

Agora que já estão claros os motivos que levam as empresas a passar por reestruturações, falaremos dos dois tipos específicos de reestruturações que são importantes para a compreensão deste trabalho: As Fusões e Aquisições.

Fusão – Reestruturação empresarial em que existe uma empresa incorporante e uma empresa incorporada. Consiste na transmissão global de activos e passivos de uma ou mais entidades para uma outra entidade, sendo o valor respeitante saldado aos accionistas da entidade incorporada através de acções da entidade incorporante. No caso das fusões, as entidades incorporadas extinguem-se após o registo na nova empresa. Este processo pode acontecer de duas formas diferentes:

- **Fusão por Incorporação** – A sociedade incorporada transfere o seu património para a sociedade incorporante e extingue-se;
- **Fusão por Criação de Nova Entidade** – As sociedades já existentes agregam o seu património numa nova sociedade e extinguem-se.

Aquisição – Reestruturação empresarial em que existe uma empresa adquirente e uma empresa adquirida. Consiste na aquisição total ou parcial de activos de uma entidade (segmentos de negócio) ou de partes de capital (acções ou quotas), feita em dinheiro. No caso da aquisição total ou parcial de activos, não existirá qualquer relação de capital após a aquisição uma vez que passa a tratar-se de uma compra ou venda de activos. No caso da aquisição de partes de capital, a entidade adquirente fica detentora de parte ou de todo o capital da adquirida. No caso das aquisições, as entidades adquiridas não se extinguem, continuando a existir juridicamente.

Mas como se processa então uma reestruturação e de que forma se cruza o resultado final, criação ou aquisição de uma entidade, com a estratégia definida inicialmente? Na realidade são extremos opostos deste processo, representando o inicio e o final da reestruturação.

1.Estratégia: Definição das razões para a realização da operação;

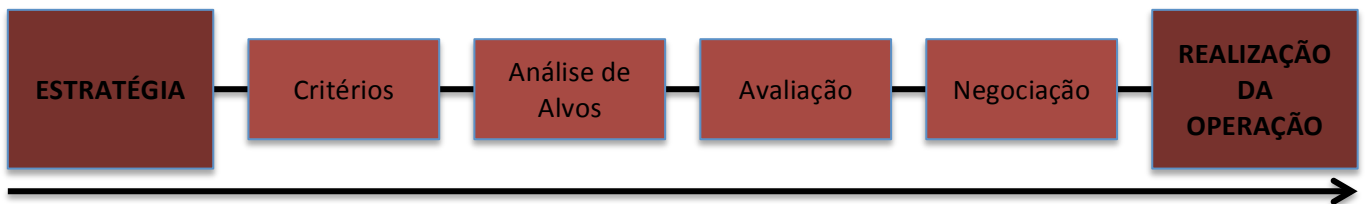
2.Critérios: Definição do sector, dimensão e localização geográfica;

3.Análise de Alvos: Processo de selecção de entidades-alvo que cumprem os critérios necessários e definidos;

4.Avaliação: Determinação do valor das entidades-alvo ou dos seus activos, mediante uma ou mais metodologia;

5.Negociação: *Due Dilligence*, que é um processo de verificação e de avaliação de vários aspectos legais e financeiros, e a definição do preço final da operação;

6.Realização da Operação: Concretização da fusão ou da aquisição.



2.3 Teorias da Mudança

Aquando da necessidade de uma grande mudança em qualquer empresa, existem mecanismos para suportar e auxiliar as alterações que acontecem a todos os níveis. Estes mecanismos prevêm mais do que auxiliar, na realidade: Prevêm controlar uma série de factores que já foram referidos anteriormente.

São necessários estudos minuciosos por parte das empresas incorporante e incorporada para garantir que a reestruturação empresarial será realmente benéfica a médio/longo-prazo para ambas as empresas. Os factores que são considerados nestes casos, como já verificámos anteriormente, são as questões associadas a ganhos ao nível de poder de mercado, ganhos ao nível da eficiência das empresas incorporante e incorporada e ganhos de ordem financeira.

Mas serão estes os únicos pontos de real interesse e importância quando existe uma reestruturação empresarial? Será que a sobrevivência da nova empresa irá depender apenas de números e de contas bem feitas? Ou existirá algo mais que, pela sua extrema complexidade e capacidade de fazer as coisas deixar de funcionar face a mudanças significativas, deve ser observado de perto e tratado com o devido zelo?

Afinal, de que é feita qualquer empresa? A resposta é simples. Uma empresa é feita de um nome, uma marca, um logótipo, uma missão, valores, objectivos e sobretudo dos produtos ou serviços que fornece ou presta aos seus clientes e de onde retira o seu lucro. Para que tudo isto exista, para que tudo tenha a manutenção devida e para que tudo esteja de acordo com aquilo que é esperado e com a estratégia delineada, é necessário ter pessoas. É necessário ter profissionais que façam um bom trabalho e que cuidem e zelem pelos interesses da “sua” empresa.

Mas se até agora as necessidades de mudança às quais podíamos fazer referência eram maioritariamente de ordem de poder do mercado, de eficiência interna e de ordem financeira, passamos a ter daqui em diante um novo factor que não só terá de ceder às mudanças necessárias, como se não o fizer colocará em risco todo um processo que envolve muito dinheiro. As reais e complexas mudanças que acontecem aquando de uma reestruturação empresarial surgem nas pessoas, nos recursos humanos que se vêem no meio de um processo enorme de mudança nas suas vidas, nos seus hábitos diários, nos colegas com quem convivem e com quem têm de trabalhar diariamente, nas formas de trabalhar já tão bem aprendidas e enraizadas, nos objectivos que lhes são impostos e nas suas expectativas enquanto parte de uma “família” que muda drasticamente sem que nada lhes tenha sido



questionado sobre esse assunto e muitas vezes sem que tenham as devidas “ferramentas” ou a preparação para passar por isso.

A mudança é vista como algo bom, especialmente pelos donos e gestores que precisam que o seja para que continuem a ter sucesso com os seus negócios. No entanto, a mudança é algo que as pessoas não gostam de enfrentar e quando as mudanças acontecem nas empresas, e independentemente do tamanho de cada empresa, isso gera fenómenos comportamentais que muitas vezes não são tidos na devida conta por quem manda.

3 Enquadramento Teórico – *Dark Side* – Factos

3.1 A Realidade da Mudança

A mudança, quando imposta e geradora de resultados que desconhecemos numa fase inicial, é um factor de desconforto, de ansiedade e de frustração para as pessoas.

Consideremos o seguinte: As pessoas que trabalham numa qualquer organização passam por várias etapas de adaptação. Primeiro entram numa empresa sem saber o que irão encontrar, quer a nível de colegas, quer a nível de trabalho, quer a nível de ambiente no geral. Depois de ultrapassadas estas primeiras dúvidas e depois de começarem a integrar-se, é necessário ser competente no trabalho desempenhado de forma a sobreviver na equipa à qual estão alocadas e no meio empresarial que as rodeia. Como se não bastasse, qualquer pessoa tem também de se preocupar diariamente com o seu “papel” dentro da equipa, bem como dentro da empresa, o que se traduz em tudo o que diz, a forma como diz, tudo o que faz, o quão bem ou mal feito aquilo que faz está e todas as interacções directas ou indirectas que são tidas com todas as pessoas que se encontram naquele meio.

Conseguir tudo isto e chegar a um patamar no qual podemos afirmar que “estamos em casa” porque já temos o nosso espaço e o nosso papel perfeitamente definidos, dá trabalho e demora muito tempo, sendo necessário construir isto diariamente durante toda a nossa “estadia” numa empresa. Este sentido que construímos e encontramos a dada altura no nosso meio profissional é uma das vertentes mais importantes na vida de qualquer pessoa, já que o trabalho é essencial para a sobrevivência e para o sentimento de sucesso e considerando que é precisamente com a nossa profissão e pessoas associadas a ela que passamos mais tempo da nossa vida, tendo a família um papel drasticamente mais reduzido no que toca a tempo partilhado connosco. Podemos então considerar o trabalho como um dos pilares fundamentais da vida de qualquer pessoa.

Pensemos agora, e seguindo todo o raciocínio anterior, que este pilar da nossa vida é sujeito a mudanças que desconhecemos e que podem (e irão) alterar tudo aquilo que construímos durante todo o tempo que estivemos numa empresa. Pensemos que tudo aquilo que nos era tão certo e garantido pode agora ser posto em causa e alterado sem que possamos decidir quer o rumo desta situação, quer o desfecho da mesma.



A mudança dentro das empresas é na realidade uma ameaça para todos aqueles que não a controlam, que não estão devidamente informados sobre o que irá acontecer, algo que sucede sempre durante algum tempo, e para todos aqueles que tenham, profissionalmente, alguma coisa a perder.

Aquando da notícia ou da especulação sobre mudanças que nos possam afectar, começamos por sentir o desconforto natural associado ao desconhecimento sobre uma situação. Começamos por tentar compreender concretamente do que se trata e por tentar prever o tipo de motivações, objectivos e conclusões que lhe estão associados. Em pouco tempo, começamos a sentir ansiedade. Ficamos ansiosos por desconhecermos o que nos irá acontecer, o que nos espera e principalmente, por não sabermos lidar diariamente com a incerteza que entretanto se instalou em nós e que está relacionada com algo tão importante como o nosso trabalho. Por último mas não menos importante, vem a frustração. Este sentimento aparece mais uma vez devido à nossa incapacidade continuada de lidar com tudo o que se está a passar à nossa volta e com o facto de nada podermos fazer para controlar as decisões que estão a ser tomadas ou que já foram tomadas e das quais nós ainda sabemos pouco ou nada. A frustração é na realidade a base do comportamento humano para situações que não consegue resolver. É o resultado directo de se sentir impotente face a uma série de eventos ou de situações que estão fora do seu controlo.

Enquanto a mudança no seu todo pode ser uma mais valia para as empresas no geral e para os negócios que essa empresa quer levar a cabo, para os recursos humanos é uma situação difícil de gerir. A questão primordial a ter em consideração é: Se os recursos humanos de uma empresa não estiverem bem o suficiente para desempenhar as suas funções e para darem o melhor de si no seu trabalho, contribuindo para uma produção alta e com qualidade, até que ponto toda uma mudança que prometia melhorias pode ficar afectada?

3.2 O Real Impacto da Mudança nas Empresas

A mudança pela qual tantas empresas passam é natural e é previsível. Qualquer empresa tem de se adaptar ao mercado e à sua concorrência, sendo para isso necessário que sofra alterações menores com alguma regularidade. Mas alterações que afectem toda a empresa e toda a forma como a mesma funciona e é gerida, são mudanças que afectam muita gente e que por esse motivo dão mais força aos recursos humanos que partilham sentimentos semelhantes em momentos iguais.

Quando há pequenas mudanças que afectam poucos recursos, os que são afectados positivamente ficam felizes e os que são afectados negativamente ficam tristes. Na realidade quantos menos recursos sentirem o mesmo e forem sujeitos às mesmas situações, menores são os problemas emocionais que o grupo empresarial enfrenta. Mas quando se trata de muita gente, há todo um processo de indignação para com a empresa, empatia para com os colegas que sofreram directamente com as mudanças e a perda do sentimento de pertença por parte dos recursos humanos no geral.

A mudança nas empresas tem tanto impacto impossível de prever quanto os sentimentos positivos e negativos gerados nos seus recursos humanos. Se por um lado toda a parte financeira, de ganhos de eficiência e de mercado já estão previamente estudados quando a mudança acontece, por outro lado o factor humano é mais imprevisível. Claro está que existem e são postas em funcionamento uma série de ferramentas para atenuar essa imprevisibilidade mas isso não torna o ser humano um factor controlado.

Algumas das ferramentas mais óbvias utilizadas pelas empresas para manter os recursos humanos “satisfeitos” e com sentimento de pertença são as prendas oferecidas com o nome da empresa para a qual trabalham - como cadernos, canetas e outros objectos nem sempre úteis para as suas funções – e que servem também de promoção da empresa, “reuniões” feitas fora da empresa com passeios, actividades e refeições pagas pela mesma, reuniões para grandes grupos com *experts* em comportamento motivacional ou motivação no geral (*experts* esses que nem sempre são apresentados pelo que vão realmente fazer às reuniões), dispensa em dias ou partes de dias que têm um significado importante na vida pessoal das pessoas, tais como o aniversário, o Natal ou o ano novo, comunicação interna direccionada para os colaboradores a informar dos seus feitos positivos ou feita com a participação dos mesmos, “festas” para todos os colaboradores de forma a que os mesmo possam confraternizar fora do ambiente empresarial, entre muitas outras ferramentas.



Podemos então constatar que, face a todo o dinheiro que é investido na satisfação das pessoas, os recursos humanos são uma peça fundamental para o bom funcionamento de qualquer empresa.

Mas em tempos de mudança, como já foi mencionado anteriormente, e independentemente de todas as ferramentas que possam ser utilizadas, os sentimentos de desconforto, ansiedade e frustração manifestam-se. Assim, a realidade da mudança nas empresas está sempre associada a sentimentos e tentativas de controlo dos mesmos. É uma espécie de um jogo de xadrez no qual temos de um lado do tabuleiro os recursos humanos sem grande capacidade estratégica ou conhecimento sobre o jogo e do outro lado os donos ou gestores das empresas que detêm toda uma visão estratégica e bem delineada, bem como um conhecimento elevadíssimo sobre as regras do jogo que estão a jogar. A única coisa que estes últimos não dominam totalmente e tentam controlar, é o comportamento do outro jogador.

A manifestação dos sentimentos de desconforto, ansiedade e frustração é visível a vários níveis e de variadas formas. Podem passar por descontentamento visível no posto de trabalho, por faltas injustificadas ou excessivas, por relações disfuncionais e pouco saudáveis entre colegas - que começam a reflectir os seus sentimentos nos que os rodeiam - , por níveis de produção baixos ou produção com pouca qualidade, por constantes observações e afirmações destrutivas e/ou negativas em relação a colegas, a áreas ou à própria empresa enquanto um todo, por manifestações de desejo de ir embora da empresa ou por uma postura alheia e desinteressada a tudo o que diga respeito à empresa, ao trabalho ou às funções das pessoas em causa.

A realidade da mudança nas organizações tem um pouco de tudo aquilo que foi falado anteriormente neste ponto e o resultado final depende em grande escala do equilíbrio e da medida em que cada um destes “ingredientes” existe e é passível de ser controlado, aniquilado, mantido ou aumentado.

3.3 Obras e Autores – Seus Estudos e Conclusões

Foram utilizadas duas obras para melhor compreender as pessoas dentro das organizações, enquanto profissionais e não enquanto cidadãos comuns. A primeira obra explica o sentido que existe dentro de uma organização e como o mesmo é importante e é conferido às pessoas. O seu autor é Karl E. Weick e a obra chama-se *Sensemaking in Organizations*. A segunda obra que serviu de auxiliar para a compreensão de uma série de fenómenos chama-se *The Workplace Within* e fala da psicodinâmica da vida organizacional, expondo a forma como as pessoas reagem a determinadas situações e porque reagem dessas mesmas formas. O seu autor é Larry Hirschhorn.

Sensemaking in Organizations é um livro que fala sobre o “fazer sentido” de tudo dentro de uma organização e a forma como isso afecta positivamente as pessoas que trabalham para essa organização. O “fazer sentido” ou *sensemaking*, como será chamado daqui em diante, tem como base sete propriedades sem as quais não é passível de existir: Identidade, retrospecção, promulgação, contacto social, eventos a decorrer, sugestões e plausibilidade.

Em suma, duas das definições mais claras que esta obra apresenta são as seguintes:

“Quando as pessoas põem estímulos num dado contexto, isto permite-lhes compreender, perceber, explicar, atribuir, extrapolar e prever.” (Starbuck & Milliken, 1988);

“As organizações são vistas como sistemas de acções conscientemente coordenadas pela comunicação que apresenta acções, processos de informação controlada e comunicação como ferramentas para o *sensemaking*.” (Bernard, 1938).

No contexto deste estudo, o *sensemaking* é de extrema importância já que as mudanças organizacionais, como as fusões, retiram parte deste sentido tão necessário às pessoas. É por isso de extrema importância compreender do que é que as pessoas ficam privadas aquando de alterações profundas no seu meio organizacional.

Em que se baseia então o *sensemaking*?

Construção de Identidade – Considerando que as identidades são constituídas através do processo de interacção com tudo o que nos rodeia, ao mudarmos as nossas interacções, assim mudamos também a percepção da nossa identidade e é por isso que a manutenção da identidade é uma das principais preocupações do

sensemaking. Os processos que desenvolvem e mantêm o sentido das coisas em constante alteração nas pessoas, são:

- A necessidade de auto-valorização, possível de verificar na procura e manutenção de um estado cognitivo e afectivo positivos em relação ao “eu”;
- A noção de auto-eficácia, que se traduz no desejo de nos vermos a nós próprios como competentes e eficazes;
- A necessidade de auto-consistência, que traduz o desejo de sentir e experienciar coerência e continuidade.

À medida que estes factores se vão alterando numa pessoa, também a percepção da identidade se altera e com ela, a noção de sentido;

Retrospecção – Esta é uma noção que nos transporta para o passado. De acordo com alguns autores, as pessoas apenas sabem o que fazem no presente depois de já o terem feito no passado. Ou seja, tudo aquilo que conhecemos agora e que compreendemos agora, foi já visto, vivido ou observado no passado. Desta forma, conclui-se que qualquer forma de percepção do presente é na realidade uma memória do passado e que a retrospecção é o que confere o entendimento do que acontece no presente.

Promulgação de Ambientes Sensíveis – A ideia principal deste ponto é que as acções das pessoas criam e alteram o que as rodeia, bem como as oportunidades e as contrariedades que surgem nas suas vidas organizacionais. Desta forma podemos afirmar que qualquer actividade ou acção praticada por um individuo é causada por um estímulo de uma situação e ajuda ela própria a produzir essa mesma situação que causa a actividade ou acção desse mesmo individuo. Desta forma fica claro que tudo o que acontece em nosso redor, tem por uma ou outra via o nosso contributo;

Contacto Social – O *sensemaking* baseia-se numa “sociedade” dentro de uma organização. Desta forma, os indivíduos que fazem parte dessa mesma organização, tomam decisões ou na presença de terceiros, ou conscientes de que terceiros irão conhecer, implementar, concordar ou discordar e aprovar ou desaprovar essas mesmas decisões. Tudo o que é feito dentro de uma organização, tem sentido enquanto um acto social, algo que será sempre sujeito à observação e aceitação de outras pessoas dessa mesma organização;

Eventos a Decorrer – Nas organizações, há sempre momentos a acontecer, situações a decorrer e o *sensemaking* é algo que nunca começa e nunca acaba: Está sempre a acontecer. Enquanto no presente há sempre alguma coisa a cativar a atenção de um individuo, esse mesmo individuo está constantemente a recorrer a memórias passadas para compreender as percepções presentes.

Pistas – As pistas são uma parte do *sensemaking* na medida em que fornecem informações importantes que de outra forma não seriam acessíveis aos indivíduos. Dependendo do tipo de pistas percebido por um indivíduo e dependendo do contexto em que essa pista foi percebida, informações sobre situações concretas podem ser interpretadas e compreendidas.

Plausibilidade em detrimento de Precisão – Porque nas organizações dificilmente os indivíduos têm acesso à informação completa sobre o que os rodeia, o pensamento plausível é escolhido em detrimento do pensamento preciso. Por outras palavras, o que não é directamente observável ou dito, pode ser compreendido com um elevado grau de certeza através de apenas alguma informação.

The Workplace Within é um livro que aborda a psicodinâmica na vida organizacional ou seja, a dinâmica dos processos mentais que existe nos indivíduos de uma organização. Este livro salienta a complexidade dos indivíduos enquanto parte de uma organização e a forma como se defendem das várias situações diárias que têm de enfrentar. Nesta obra compreende-se melhor o quão difícil pode ser gerir recursos humanos e o quão importante essa gestão é para o bom funcionamento de cada organização. Os argumentos que servem de base para este livro são:

- Os sentimentos de ansiedade são os principais motivos para relações disfuncionais e alienadas no trabalho. Esses sentimentos estão directamente associados com as tarefas desempenhadas e com o desenvolvimento organizacional;
- Um grupo de trabalho gere a sua ansiedade desenvolvendo e implementando um conjunto de defesas sociais através das quais se distanciam do seu papel na empresa, das suas tarefas e dos limites impostos pela organização;
- As defesas sociais no trabalho criam frequentemente relações disfuncionais entre o grupo de trabalho e o seu meio envolvente (clientes, consumidores e concorrentes). Estas disfunções sistemáticas aliviam o grupo de parte da ansiedade que sentem ao olhar para os outros como bodes expiatórios ou desvalorizando-os. Um grupo dominado pelas suas defesas sociais fica “preso” nas suas fantasias e ilusões colectivas;
- O desenvolvimento em grupo apenas é passível de acontecer quando os membros desse mesmo grupo param de se usar uns aos outros ou a elementos externos para gerir a sua ansiedade partilhada;
- Embora os indivíduos se apoiem nas defesas sociais para controlar os seus níveis de ansiedade, eles desejam apenas restaurar o vazio psicológico que sentem;



- À medida que as tecnologias e a cultura integram papéis, áreas, direcções e organizações aproximando tudo e passando a ter um conjunto, os indivíduos tornam-se mais ansiosos por terem de reconhecer e de compreender as experiências dos outros, contrariamente ao que acontecia quando tudo estava dividido por tarefas ou áreas;
- As pessoas podem ser incapazes de restaurar o seu equilíbrio psicológico através dos recursos e dos suportes de uma única organização.

Para além destes argumentos que servem de base para toda a linha de raciocínio do livro, existem também as já mencionadas defesas sociais que dão a conhecer as várias formas como os indivíduos de uma organização reagem quando se sentem ameaçados. Estas defesas são 3 ao todo:

A Suposição Básica – Um grupo age e acredita ou assume que um grupo mentalmente coeso existe, tratando-se de uma entidade mágica, e que pode ser mantido sem qualquer trabalho ou desenvolvimento;

A Aliança Encoberta – Nestes casos, o grupo apresenta características de uma dinâmica familiar, não sendo a mesma um reflexo das suas vidas familiares reais. Trata-se de um fenómeno no qual membros do grupo assumem um papel familiar face aos restantes membros, com o objectivo de controlar tarefas que podem gerar ansiedade no grupo;

O Ritual Organizacional – Nestes casos, o processo de defesa social ocorre de uma forma completamente diferente das anteriores. Os indivíduos estão desprovidos da vertente emocional e regem-se por ordens dadas para desempenhar o seu trabalho, seguindo estas regras ao mais ínfimo pormenor e sendo independentes dos seus colegas de trabalho por esse motivo;

As Defesas Sociais como um Todo – O que distingue as anteriores defesas sociais umas das outras são dois factores: A sua durabilidade e a sua visibilidade. A Suposição Básica é a menos duradoura e menos visível, enquanto o Ritual Organizacional é a mais duradoura e a mais visível das três. No entanto, o autor do livro conclui que quanto mais duradouras e mais visíveis são as defesas sociais utilizadas pelos grupos organizacionais, mais difíceis são de reconhecer ou compreender os níveis de ansiedade existentes.

4 Caso NOS

4.1 As Antigas Empresas

Este é um caso recente de uma fusão que aconteceu em Portugal e que abrangeu duas empresas do sector das Telecomunicações. A NOS enquanto marca foi apresentada ao público no dia 16 de Maio de 2014 mas a fusão oficial tinha já acontecido alguns meses antes em 27 de Agosto de 2013. É também de salientar que todos os processos directamente associados a esta fusão, começaram muito tempo antes da mesma ter sido tornada oficial.

As duas empresa que depois de fundidas originaram a NOS foram a Optimus e a Zon, empresas muito conhecidas pelos portugueses no sector das telecomunicações mas com posições no mercado completamente diferentes.

Enquanto a Optimus era uma empresa com relativamente poucos anos no mercado (cerca de 15), a Zon era uma empresa muito mais antiga mas que tinha ao longo dos anos passado por alterações que levaram à sua mudança de nome e de identidade. Através do tempo de vida que estas empresas já tinham antes da fusão, rapidamente se podem retirar algumas conclusões. A Optimus, uma empresa mais recente, tinha colaboradores maioritariamente mais jovens e uma cultura organizacional mais descontraída e jovial. A Zon, uma empresa com mais anos, tinha colaboradores maioritariamente mais velhos e uma cultura organizacional mais rígida e mais baseada nas hierarquias.

Embora ambas as empresas trabalhassem no mesmo sector de actividade pressupondo isso concorrência directa uma à outra, a verdade é que desempenhavam papéis completamente diferentes na mente dos consumidores, acabando por ser empresas que se complementavam nos serviços e produtos que disponibilizavam. Enquanto a Optimus era mais forte nas comunicações móveis e na internet móvel, a Zon era maioritariamente conhecida pelos seus serviços para casa: TV + Net + Telefone Fixo.

Ambas as empresas tinham muito a ganhar com a fusão e na base desses ganhos estão sobretudo questões financeiras e de mercado. A eficiência e tecnologia partilhadas foram um meio para atingir um fim.

4.2 Processo de Reestruturação – *Merger*

Este processo de fusão foi complexo e demorou algum tempo a concretizar-se, considerando que foi manifestada a vontade pelas partes interessadas, Sonaecom e Isabel dos Santos, em avançar para a fusão a 14 de Dezembro de 2012, tendo sido legalmente reconhecida a fusão através do registo da operação na conservatória do registo comercial em 27 de Agosto de 2013. Quanto à marca NOS, e como já explicado anteriormente, esta apenas nasceu no dia 16 de Maio de 2014.

De uma forma simples, vou explicar no que consistiu concretamente este processo de fusão:

- Primeiramente houve a transmissão global dos activos e dos passivos, tanto da Zon como da Optimus (entidades incorporadas) para uma terceira entidade, a Zopt (entidade incorporante) que era detida em partes iguais, 50%, tanto pela Sonaecom como pela Isabel dos Santos (accionista maioritária da Zon);
- Depois de criada esta entidade como veículo para a criação da nova empresa, surgiu então a Zon Optimus, empresa final detida em 50,1% pela Zopt e em 7,2% pela Sonaecom.

Como em qualquer fusão, o justo valor dos activos e dos passivos transmitidos, foi liquidado aos accionistas da Zon e da Optimus mediante a entrega de acções da nova empresa NOS. Neste caso particular, assistimos a uma fusão por criação de uma nova entidade, tendo-se verificado a extinção da Zon e da Optimus aquando da criação da empresa veículo, a Zopt.

Para que melhor se compreenda tudo o que envolve uma fusão que parece simples quando termina, deixo aqui os passos que levam ao desenvolvimento de uma Fusão:

- **Estratégia** – Definir os motivos para a realização da fusão;
- **Critérios** – Definir a dimensão do negócio, a localização geográfica, o sector em que se vai operar;
- **Análise de Alvos** – Avaliação cuidada e minuciosa para seleccionar entidades que cumpram com os requisitos;
- **Avaliação** – Determinação do valor das entidades;
- **Negociação** – Definição das condições e valores finais de compra e venda;
- **Realização da Operação** – Registo da operação pelas vias legais.

4.3 Motivações para a Reestruturação

Esta reestruturação específica foi brilhante do ponto de vista estratégico. Conseguiu agregar numa só reestruturação uma série de benefícios, tais como ganhos de ordem financeira, ganhos de ordem da eficiência, aumento de quota de mercado e sobretudo, com esta fusão, duas empresas que estavam a perder terreno para a sua concorrência, conseguiram não só recuperá-lo como ficar muito perto da liderança.

As duas principais concorrentes da Optimus e da Zon tinham já apresentado há bastante tempo os seus serviços inovadores no mercado português que contavam com TV + Net + Telefone Fixo + Móvel. Ou seja, estas duas empresas concorrentes proporcionavam já os seus clientes uma experiência mais completa com todo um serviço para casa agregado agora ao serviço móvel de que a grande maioria das pessoas não prescindia. Com pacotes aliciantes e a promessa de maior facilidade no uso de todos estes serviços em simultâneo, os portugueses renderam-se e uma grande parte dos consumidores optou por uma destas empresas concorrentes. Embora a Optimus tivesse um serviço semelhante ao das suas concorrentes para a casa, não havia muita adesão por parte do mercado. Muita gente reclamava da qualidade do serviço prestado e muitos outros da incapacidade da operadora de levar este serviço até determinadas zonas geográficas e moradas específicas. No entanto, a Optimus tinha serviços móveis – entre tarifários e equipamentos – e de internet móvel que embora fossem reconhecidos no mercado, eram notoriamente pouco para fazer frente às ofertas da concorrência. Do lado da Zon, existia um serviço para casa reconhecido pela população portuguesa como sendo um bom serviço mas faltava-lhes a vertente móvel para fazer frente à concorrência.

Considerando as ofertas da concorrência, os principais serviços e produtos de cada uma das operadoras em estudo e aquilo em que eram mais fracas enquanto prestadoras de serviços, este foi o “casamento” perfeito. Associaram os serviços mais fortes de uma operadora aos serviços mais fortes da outra operadora, tendo dessa forma ficado em pé de igualdade com os serviços e produtos disponibilizados pelas suas duas concorrentes.

Assistiu-se então a um processo de fusão que teve como principais motivações ganhos de ordem financeira, uma vez que passariam a vender mais em conjunto do que em separado, ganhos de ordem da eficiência, uma vez que passariam a deter maior *know-how* em áreas onde não tinham sido bem sucedidas (Optimus) ou que desconheciam (Zon) e considerando que os profissionais conhecedores desses serviços passariam a estar todos juntos, e ganhos na óptica da quota de mercado, já que a Optimus que tinha a menor quota de mercado ficou com



os clientes que até então pertenciam à Zon, e a Zon que tinha uma quota de mercado superior mas estava a perdê-la rapidamente devido à oferta superior no número de serviços prestados e melhor na qualidade da concorrência.

Para além destas motivações, as empresas em conjunto informaram a sua intenção de passarem a ser uma empresa internacional com a sua entrada em África.



4.4 A Nova Empresa e os seus Factores-Chave de Sucesso

A nova empresa, logo após a fusão e ainda antes de a nova marca ter sido decidida, passou por uma fase de transição na qual era conhecida como Zon Optimus. Durante alguns meses este foi o nome oficialmente utilizado que deixava claro quem se tinha unido no mercado das telecomunicações e que antecedia toda uma nova forma de estar no mercado.

Em Maio, e depois de questionarem os colaboradores sobre ideias e sugestões para a nova marca da empresa, foi finalmente anunciado o nascimento da NOS, a empresa de telecomunicações que iria revolucionar o mercado. Toda a forma como esta nova entidade foi anunciada teve tanto de grandioso como de estratégico, não tendo permitido a portugueses nenhum ficar indiferente ao acontecimento. Foi feito um evento privado para os colaboradores a meio da tarde e logo após este primeiro evento, foi feito um outro evento, desta vez publico. A nova marca apresentou-se numa praça central da cidade de Lisboa, em frente à câmara municipal, com música, espectáculos e projecção 3D nos edifícios circundantes à praça onde decorreu. Todo este evento foi transmitido nos canais nacionais e a publicidade que anunciava a nova empresa de telecomunicações foi colocada no ar nesse mesmo dia.

Os factores-chave de sucesso da NOS são não só os anteriormente mencionados, tais como a união de duas empresas muito fortes em serviços complementares no mercado português ou a capacidade de em conjunto serem tão ou mais fortes do que a concorrência, mas mais alguns. A NOS tem-se feito notar e tem-se diferenciado pela comunicação mais arrojada e capaz de captar atenção dos portugueses. Esta mesma comunicação pressupõe uma empresa jovem, dinâmica, capaz de dar aos seus clientes tudo aquilo de que necessitam na óptica das telecomunicações, capaz de os agradar com a qualidade dos seus serviços e produtos e empenhada em fornecer o melhor serviço nacional de telecomunicações. Pelo *know-how* existente em ambas as empresas e agora agregado numa empresa só, a NOS conseguiu através da fusão colocar-se estrategicamente ao nível dos seus concorrentes, podendo rapidamente ultrapassá-los e sendo líder no mercado nacional.

5 Metodologias de Análise

5.1 Entrevistas e Factos Relatados

As entrevistas e factos relatados que se encontram nos anexos foram sobretudo conversas e desabafos tidos em registos ou ambientes mais informais. No decorrer da fusão e já após a mesma ter acontecido, eram notórias as preocupações e ansiedades de muita gente e durante muito tempo eram as conversas que eram tidas nas pausas ou no horário de almoço.

Embora o processo de fusão tenha sido extremamente complicado a vários níveis, os vários meses que o antecederam foram mais duros ainda devido ao desconhecimento do que iria acontecer, devido aos despedimentos em larga escala que foram levados a cabo já como preparação para a fusão, devido à ansiedade de saber que brevemente iriam ser mais pessoas dispensadas e áreas extintas ou alteradas, devido à resistência a mudar para algo que não conhecíamos mas sobretudo, devido à ideia de que teríamos de começar a conviver com uma outra “família” que não sabíamos como se comportava, como nos aceitaria, como trabalhava e como vivia em organização.

Todos os factos relatados existentes neste trabalho foram falados de forma a que não restassem dúvidas sobre a forma como as situações tinham acontecido. A maioria destas conversas não foi tida de forma inocente mas sim com vista a conhecer mais situações que pudessem estar na base do descontentamento dos recursos humanos e com vista a relatar tudo neste trabalho. Alguns destes factos foram observados e vividos também por mim, motivo pelo qual são uma visão de um conjunto de indivíduos no qual eu própria estou inserida.

Pretende-se com estes relatos conhecer a realidade por detrás do que é organizacionalmente aceite e formalmente feito ou dito de forma a compreender como muitos dos processos de reestruturação podem trazer problemas, inseguranças, ansiedades, frustrações e mudanças na vida de muitas pessoas.

5.2 Observação Participante

A observação participante ocorreu entre Janeiro de 2011 e Novembro de 2015, altura em que já tinha iniciado este projecto e em que decidi pedir a demissão por me sentir insatisfeita com as condições de remuneração e contratuais que tinha.

Enquanto fui colaboradora da NOS tentei perceber até que ponto poderia ter informação disponibilizada pela empresa mas foi-me informado que para ter acesso a essa informação teria de me apresentar oficialmente como aluna de mestrado, tendo comigo nessas circunstâncias colaboradores internos da empresa a monitorizar o meu trabalho e a quem tinha de ir reportando o trabalho feito. Pelo tipo de temática que este trabalho aborda, ter-me-ia sido impossível avançar nessas condições e especialmente considerando que era financeiramente dependente da empresa em causa. Por esse motivo, este trabalho baseia-se na observação participante e nas entrevistas e relatos levados a cabo por mim.

Tudo aquilo que foi observado por mim, está a complementar outros relatos que me foram dados mas de uma forma geral, o processo de fusão foi muito bem sucedido à excepção da gestão de ansiedade e expectativas dos colaboradores. Os recursos humanos de ambas as empresas e ainda antes da fusão, sentiam-se extremamente insatisfeitos com uma série de factores que apenas ficaram agravados com a fusão e muitas vezes começavam a ressentir-se nas suas tarefas devido a essa insatisfação e outros sentimentos associados como injustiça, desrespeito e despreocupação por parte da empresa para com as suas condições de trabalho. Os maiores problemas que os recursos humanos enfrentam dentro da NOS são o facto de receberem remunerações que não sofrem actualizações há muitos anos, no caso dos efectivos, e de receberem remunerações muito baixas, no caso dos colaboradores externos, temporários ou outsourcing. É também de salientar que existe uma percentagem muito alta de trabalho externo na empresa, havendo casos em que esta situação contratual é assim há mais de 10 anos.

Para além destes problemas de raiz que são enfrentados nesta empresa bem como em tantas outras, o momento da fusão foi particularmente especial na medida em que passámos a ter duas empresas a tentar prevalecer face à outra, gerando situações de confronto entre pares. Se antigamente cada um tinha o seu papel e o seu lugar perfeitamente definidos nas antigas empresas, agora teriam de aceitar que podiam vir a ser substituídos por pessoas da empresa oposta e que mesmo que não o fosse, teriam de reinventar todo o *sensemaking* que durante tanto tempo tinham construído e que agora ficava drasticamente afectado.

6 Caso NOS – Problemas a Solucionar

6.1 Culturas Organizacionais

Um dos problemas iniciais com os quais nos deparámos, e que foi motivo de especulação durante muito tempo antes de juntarem os colegas das duas empresas nas mesmas equipas e nos mesmos edifícios, foi a forma de estar e de trabalhar de cada empresa, ou por outras palavras, as tão distintas culturas organizacionais.

Era sabido que a Zon era uma empresa mais antiga, com colaboradores na sua maioria mais velhos e com formas de trabalhar menos pautadas pelo rigor e pela qualidade. Estes dados eram do conhecimento público mas mais e melhor compreendidos por quem trabalhava no sector e faziam sentido com o que sabíamos da empresa já que era uma empresa com mais anos de existência e que em tempos tinha dado pelo nome de TV Cabo. A TV Cabo foi líder de mercado no seu tempo mas tinha um conjunto de problemas que os antigos clientes faziam, e ainda fazem, questão de lembrar, muitas vezes duvidando da qualidade e credibilidade da NOS por ter no seu núcleo a antiga empresa com que tantos problemas tiveram. Para além de tudo isto, a Zon começou a ser vista, depois da fusão e com a mudança de colaboradores das duas empresas para os mesmos espaços físicos, como uma empresa muito regida por formas formais de estar e de se relacionar.

A Optimus por sua vez, era uma empresa mais recente, com colaboradores maioritariamente mais novos, que tinha tido menos sucesso no mercado do que a Zon e que tinha um ambiente de trabalho mais informal e mais descontraído. Era conhecida dentro do sector pelo seu rigor a trabalhar e estava em último lugar face às suas concorrentes. Podemos por isso dizer que tinha os meios para ser uma ótima empresa, tanto no seu interior como para o exterior, mas o mercado não lhe dava a credibilidade devida quando chegava a altura de escolher o prestador de serviços de telecomunicações.

Estava claro que iria ser um desafio colocar as tão diferentes pessoas, formas de estar e de trabalhar, visões do mercado e da concorrência num mesmo espaço físico. Para agravar o sentimento de ansiedade dos colaboradores, os edifícios das duas empresas passaram a ser comuns à nova empresa, o que queria dizer sair fisicamente do espaço de conforto de cada um, ou de uma forma mais dramática, poder ser alocado no território “inimigo” onde perdíamos alguma vantagem que ainda nos podia restar por estarmos em “casa”.

6.2 Limitações ao Nível do Recursos Humanos

Ao nível dos recursos humanos, as limitações foram várias. Começando nos sentimentos de ansiedade e desconhecimento do outro já referidos anteriormente, os colaboradores de ambas as empresa foram alocados às áreas a que pertenciam mas agora com colegas completamente novos. Houve em muitos casos reuniões que antecederam as mudanças de edifícios das equipas mas nada nos podia preparar para as novas dinâmicas diárias que iríamos encontrar e para a mudança na vida profissional que nos seria imposta.

Numa fase inicial, e durante muitos meses, ainda era perceptível quem tinha pertencido a que empresa, já que existiam grupos de afinidade que deixavam isso claro. Naturalmente as pessoas ficavam mais perto de quem já conheciam e optavam por se manter mais afastadas dos “estranhos” com quem agora trabalhavam. Embora isto pudesse parecer complicado de gerir, era na realidade uma defesa que todos adoptávamos e que com o tempo foi deixando de ser necessária à medida que nos íamos conhecendo uns aos outros. No entanto, este processo de conhecermos e nos darmos a conhecer teve várias formas de decorrer mediante as áreas em que estava a acontecer. Houve casos em que as coisas foram naturalmente evoluindo positivamente com o tempo, houve casos em que as evoluções foram negativas, já que as pessoas que agora pertenciam à mesma equipa não arranjavam forma de trabalhar em conjunto, e houve também casos de baixas que antecederam despedimentos, de despedimentos directos e de pedidos de mudança de áreas. Nestes últimos, casos com desfechos mais drásticos, gerou-se uma incapacidade de colocar as novas equipas a funcionar já que alguns dos seus membros não conseguiram integrar-se no novo grupo de trabalho. Pelas pessoas com quem tinham de trabalhar directamente, pelas chefias a quem agora tinham de prestar satisfações, agradar e reportar o seu trabalho, pelos novos processos ou formas de trabalhar implementados, por não terem tido mais colegas da antiga empresa a passarem pela mesma situação em conjunto com eles ou mesmo porque o sentimento de pertença e de integração num grupo tinha desaparecido, estas pessoas acabaram por ceder à fusão e a todas as mudanças que a mesma trouxe consigo e viram-se obrigadas a fazer mudanças profundas nas suas vidas para reencontrar aquilo que agora estava em falta.

6.3 Limitações ao Nível dos Processos

Ao nível dos processos, houve uma série de limitações que já foram abordadas em pontos anteriores. O facto de serem completamente distintos entre as duas empresas, o facto de após a fusão apenas um esquema processual ter de prevalecer para conferir ao trabalho desenvolvido coerência, o facto de uma parte das equipas ou as equipas por inteiro terem de se adaptar a uma nova metodologia de trabalho, o facto de cada uma das antigas empresas, e os respectivos colaboradores, serem mais dotadas de capacidades e conhecimentos num determinado serviço ou produto em detrimento dos novos que agora também teriam de aprender e sobretudo, o facto de qualquer um dos pontos anteriores alterar a realidade quotidiana de todos.

Mas para além destas limitações e dificuldades, houve algumas outras directamente associadas com o período de transição pelo qual a empresa passava. Mudar uma empresa para outra é um processo moroso e complexo que requer tempo. Por esse motivo, os processos como existiam antigamente em cada uma das empresas separadamente, não podiam desaparecer de um momento para o outro dando repentinamente lugar a novos processos. Desta forma, durante muito tempo, uma única equipa podia ter de trabalhar de formas diferentes e recorrendo a metodologias diferentes o que acabava por manter os membros das equipas separados por uma barreira invisível. Quem dominava os processos e as metodologias da Zon teria de continuar a trabalhar dessa forma durante mais algum tempo e quem dominava os processos e metodologias da Optimus teria de fazer o mesmo. Mas isto gerava alguns problemas diários: Se os antigos clientes Zon e Optimus estavam salvaguardados nos processos de que dependiam pelos antigos colaboradores de cada uma das empresas, onde ficavam os novos clientes NOS? Agregados aos processos da primeira ou da segunda empresa? E se cada membro de uma equipa era entendido nos assuntos da sua antiga empresa e era desses que tratava exclusivamente, então como e quando iria começar a surgir o trabalho conjunto com uma única forma de trabalhar e de solucionar as questões diárias?

Estes problemas não são exclusivos desta fusão mas não deixam de ter o seu peso nos clientes e na própria empresa que acabam por ver a resolução dos problemas mais demorada e menos linear do que seria de esperar. Enquanto a nova empresa se rege por processos e metodologias antigos, como forçosamente tem de fazer durante um espaço de tempo, todo o potencial de agregar profissionais competentes e conhecedores dos seus negócios em particular num único espaço e para um único fim, perde-se com a complexidade de ter três processos em coexistência: Os dois pertencentes às antigas empresas e o novo pertencente à nova empresa.

6.4 Limitações ao Nível dos Sistemas

Como acontece em qualquer grande empresa, todo o trabalho está suportado em vários sistemas e programas informáticos que permitem ter toda a informação relevante e necessária devidamente guardada e tratada para servir depois de base a análises, decisões, acções, conclusões e melhorias. Existe sempre uma aplicação ou programa central, que é onde a informação dos clientes está alocada, mas para além deste a especificidade de cada área obrigada a que haja mais programas a funcionar em paralelo. É por isso compreensível que numa situação de fusão entre duas grandes empresas existam programas em demasia. Programas ou aplicações em duplicado que foram as escolhas de cada empresa aquando da necessidade de ter tal ferramenta.

Mas da mesma forma que os diferentes processos e metodologias têm de coexistir durante um dado espaço de tempo para suprir as necessidades dos recursos humanos das antigas duas empresas e agora da nova, o mesmo se passa com os sistemas informáticos. Não é viável assumir que após a fusão, toda a “casa” fica automaticamente arrumada e com tudo a funcionar na sua plenitude e coerentemente. No entanto os sistemas informáticos duplicados e que permitem acesso a informação não só sensível mas também confidencial, tem muito que se lhe diga.

Os acessos para a utilização dos sistemas informáticos da empresa são conferidos aos colaboradores mediante a sua necessidade de utilização e após autorizações que podem vir desde a chefia directa até à direcção para a qual trabalham. Porque o tema da confidencialidade de informação é um tema importante e com leis que lhe conferem mais poder, os acessos facultados aos colaboradores servem não só para permitir ou bloquear a entrada a quem tem essas autorizações mas serve também para monitorizar quem acede a esses mesmos sistemas.

Nesta fusão específica e numa fase inicial, um dos problemas com os quais nos deparámos decorrentes dos sistemas informáticos distintos de cada empresa foi o facto de cada um poder apenas aceder aos sistemas que pertenciam à sua antiga empresa, não podendo por esse motivo fazer nada em processos da outra antiga empresa. Ou seja, se por um lado depois da fusão tínhamos de nos unir para um objectivo comum e face a todas as dificuldades e contrariedades, por outro lado a divisão das equipas e do trabalho era feita irremediavelmente com base nos sistemas informáticos aos quais podíamos ou não ter acesso. Em alguns casos, e mediante o tipo de trabalho desenvolvido, com o continuar do tempo foram sendo



conferidos os acessos e forma sendo feitas sessões de explicação e aprendizagem entre colegas para que o trabalho pudessem ser feito por mais pessoas.

Esta é uma situação que mais uma vez em nada será exclusiva desta fusão em particular mas é um ponto de distinção e afastamento entre colegas das mesmas equipas, bem como uma dificuldade acrescida na procura de uma única entidade coesa e competente no desenvolvimento do seu trabalho.

6.5 Limitações nos Pontos de Venda

Nos pontos de venda foi notória a fase de transição das empresas antigas para a nova empresa. Durante algum tempo após a fusão as lojas continuaram com as suas identidades antigas, possivelmente para dar tempo aos clientes para assimilarem a ideia de que agora passariam a ter os serviços numa nova marca, com uma nova imagem e com um novo nome. Durante este período era ainda fácil todo o processo de atendimento a clientes, já que os mesmos se deslocavam às respectivas empresas mediante os serviços contratados ou os produtos que tinham.

No entanto, quando todas as lojas foram uniformizadas e passaram a ter o mesmo nome, os clientes deixaram de poder escolher o local onde se iriam deslocar mediante o assunto que tinham para tratar. Havia apenas uma alternativa: Deslocarem-se aos pontos de venda da nova empresa. Como facilmente se pode depreender, nestes pontos de venda havia antigos colaboradores de ambas as empresas a trabalhar e aqui é que o problema começou. Foi notório para muitos clientes, incluindo eu, que o atendimento, quando feito por alguém que pertencia à empresa que não estava directamente ligada às questões ou problemas colocados, se tornava confuso, com informações imprecisas e/ou incorrectas e culminando por norma no pedido para que o cliente aguardasse enquanto iriam chamar alguém que percebesse melhor daquele assunto, ou seja, alguém que tinha pertencido à empresa à qual reportavam as questões ou problemas em causa.

É de extrema importância considerar a imagem que estas situações passavam para os clientes, que muitas vezes saiam dos pontos de venda sem esclarecimentos claros ou com informações incorrectas. Embora estejamos a analisar todas as dificuldades existentes num processo de fusão e embora esta dificuldade seja natural, e no entanto desnecessária, os clientes não têm muitas vezes a capacidade ou a obrigação de pensar nestes detalhes como sendo aceitáveis. A verdade é que eles pagam por serviços e produtos e esperam que o serviço pós-venda os ajude quando necessário e da melhor forma. Assim, e porque o serviço pós-venda é de extrema importância na “relação” cliente – empresa embora seja muitas vezes descurado em Portugal, isto gerou descontentamento e o sentimento em muitos clientes de que esta nova empresa tinha mudado para pior, já que agora nem de prestar o devido auxílio aos seus clientes eram capazes.

Estas situações deviam ter sido antecipadas com formação e esclarecimento sobre produtos e serviços a todos os colaboradores dos pontos de venda ou então com um sistema de senhas de atendimento que permitisse encaminhar os assuntos de cada uma das antigas empresas de forma distinta para os balcões “certos”, onde estariam as pessoas “certas” para ajudar.

7 Aspectos Finais

7.1 Recomendações Decorrentes das Conclusões

As principais recomendações decorrentes das conclusões deste trabalho prendem-se com a necessidade de olhar para os recursos humanos não só como as pessoas que desenvolvem o trabalho necessário para uma empresa crescer, se manter e prosperar mas também como complexos e frágeis indivíduos e grupos de indivíduos para quem o trabalho é um dos pilares mais importantes da sua vida e para quem as mudanças podem ser um processo doloroso, psicologicamente negativo e confuso, e factor de sentimentos de complicada gestão e resolução.

Todas as questões materiais ou financeiras que têm de ser resolvidas para que um processo de fusão funcione de acordo com o esperado, são baseados em análises, estudos, contas, leis e cedências de parte a parte. No que toca aos recursos humanos, todos os processos mentais e todas as situações que os mesmos têm de enfrentar sem as devidas ferramentas para lhes fazer face neste processo demorado e por vezes tão penoso, podem levar a problemas complicados de motivação, medo, sentimento de pertença, segurança, auto-valorização, adaptação, resistência, ansiedade entre muitos outros que nem sabemos muitas vezes de forma consciente nomear.

Todas as empresas têm como principal objectivo o de conseguirem crescer, manter-se e vingar num meio onde estão presentes concorrentes, enquanto consegue também obter o lucro necessário para que o negócio seja rentável. No entanto, as empresas esquecem-se, ou desvalorizam, que o papel que os recursos humanos desempenham é de extrema importância pois sem pessoas, não há empresa que funcione. Considerando esta ideia que parece bastante óbvia e clara, as empresas devem zelar pelo bem-estar dos seus colaboradores sob pena de os mesmos não “vestirem a camisola” e não retirarem da sua profissão as ferramentas e recursos necessários ao seu bem-estar na identidade e vida pessoais, o que pode levar a questões de existência que em nada serão benéficas para o desempenho dos vários papéis organizacionais e das várias funções associadas. Se em circunstâncias normais os recursos humanos já são dos mais complexos de gerir, em situações de grandes mudanças esta complexidade aumenta drasticamente, sendo mais difícil manter o controlo sobre o que é feito, dito, pensado ou sentido.

7.2 Limitações do Trabalho

As limitações deste trabalho prenderam-se sobretudo com o facto de o mesmo ter sido feito em forma de “crítica” ou de pontos de melhoria. Enquanto colaboradora que era da empresa quando iniciei este projecto, podia e tive oportunidade de solicitar auxílio à empresa para que me fossem facultadas informações mais precisas e relevantes para o tema. No entanto, esse auxílio teria vindo acompanhado de monitorizações e relatórios de acompanhamento, bem como de apresentações frequentes do trabalho desenvolvido, o que seria inviável considerando o objectivo de compreender os problemas associados a esta fusão específica. Outras limitações que senti ao tentar tornar este trabalho mais fiel à realidade, foi a falta de possibilidade de verificar em todas as áreas como tinham decorrido as criações dos novos grupos de trabalho, com pessoas de ambas as empresas antigas.

Toda a parte de entrevistas e relatos de terceiros foi relativamente fácil de conseguir, embora muitas vezes as informações apreendidas não tivessem ainda como objectivo ser parte integrante deste trabalho. Por esse mesmo motivo, não foi nunca dito às pessoas para o que serviria a informação que me estavam a confidenciar, o que acabou por ser benéfico na medida em que tudo foi dito de forma mais honesta e sem receio relativamente ao que poderia vir a acontecer se esta informação fosse divulgada.

Em suma, este trabalho foi feito com tudo aquilo a que me era possível ter acesso e sem que me fosse viável “correr atrás” da informação. Pelo tema abordado e pelo momento sensível da empresa aqui descrito, a forma mais fiel de fazer este estudo era enquanto observadora atenta e ouvinte mais atenta ainda de tudo o que se passava à minha volta e dos desabafos das pessoas que trabalhavam comigo. Estas “ferramentas” acabaram por se verificar extremamente úteis quando compreendi que, depois de formulada a ideia deste trabalho na minha cabeça, eu estava mais atenta e mais disponível para tentar compreender o que se passava à minha volta, sem fazer juízos de valor e mantendo-me distante o suficiente das situações para conseguir conservar a imparcialidade que me viria a ser necessária para o desenvolvimento deste trabalho.



7.3 Confidencialidade de Identidades

As pessoas que me confidenciaram problemas pelos quais passavam e sentimentos que experienciavam durante o processo de fusão, não sabiam que essas informações acabariam por servir de base para um trabalho. Na grande maioria dos casos, nem eu própria sabia uma vez que apenas decidi fazer este trabalho 3 meses antes de sair da empresa.

Muito embora este trabalho não danifique a imagem da empresa de forma alguma e não obstante de tudo aquilo que está aqui escrito ter sido efectivamente observado e relatado, porque a situação profissional de cada um é como já vimos um dos principais pilares das suas vidas e porque as pessoas que me facultaram estas informações não estavam na maioria dos casos conscientes de que as informações dadas serviriam de base para um trabalho académico, cabe-me a mim conservar as suas identidades. Por esse motivo todos os relatos e entrevistas que se encontram em anexo, estão em forma de narrativa, sem nunca abranger nomes de pessoas ou referências a áreas.

É de salientar que o facto de manter a identidade de todos os intervenientes protegida, é o que confere a este trabalho a autenticidade que era necessária para abordar um tema como este. Sem o anonimato, as pessoas não teriam falado ou se falassem, não teriam sido completamente sinceras nas suas observações e receios.



7.4 Implicações para o Futuro

Este trabalho tem como único objectivo o de alertar para a importância dos recursos humanos nas empresas e para a necessidade de os compreender, bem como aos processos mentais complexos que são originados e específicos da vida organizacional pelos quais passam. Se existir a consciência e compreensão de quão difícil pode tornar-se para os recursos humanos sobreviverem na vida organizacional no dia-a-dia, tornar-se-á claro que em situações mais delicadas e de stress, como mudanças incitadas por reestruturações, tudo pode tomar proporções de difícil gestão e controlo, levando os recursos humanos a estarem insatisfeitos e infelizes com o seu papel organizacional.



8 Bibliografia

HIRSCHHORN, Larry. – **The Workplace Within–Psychodynamics of Organizational Life.** – 7ª Edição. – Londres: The MIT Press, 1997. – p.2 a p.30 e p.57 a p.70.

WEICK, Karl E. – **Sensemaking in Organizations.** – 2ª Edição. – Estados Unidos da América: Sage Publications, 1995. – p.1 a p.62.

GRANT, Robert M. – **Contemporary Strategy Analysis.** – 7ª Edição. – Reino Unido: John Wiley & Sons, Ltd, 2010. – p.3 a p.60.

JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. – **Exploring Corporate Strategy.** – 7ª Edição. – Inglaterra: Financial Times Prentice Hall, 2005. – p.59 a p.383.



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

9 Anexos

1.Aproximação da Direcção

Numa fase inicial da fusão, em que já estavam a decorrer as alterações legais para que a mesma avançasse e em que já era do conhecimento interno em ambas as empresas que tudo iria começar a avançar nesse sentido, houve despedimentos em grande escala, tanto numa como noutra empresa. Estes despedimentos foram transversais a todas as áreas e hierarquias, começando no topo e terminando o mais abaixo na hierarquia. Os primeiros cargos que viriam a ser anunciados nesta fase de reestruturação seriam os cargos para a administração e para as várias direcções. Daqui em diante, tudo viria a ser construído e seleccionado mediante a vontade dos mesmos, os que já estavam escolhidos.

Porque continuava a haver vários edifícios diferentes para empresas diferentes, os novos directores e administradores andavam em todos eles, de forma a reunir as suas novas equipas e de forma a reunir a informação necessária para que conseguissem tomar as decisões que tinham de ser tomadas. Nesta fase houve uma necessidade dos coordenadores e das chefias se aproximarem dos novos directores. Sabia-se que não poderiam existir 2 coordenadores por cada área ou mesmo o dobro das chefias que existiam até então. Surgiu aqui uma necessidade de provar ao novo director quem é que era a pessoa mais válida para ele escolher. Isto levou a que houvesse uma constante gestão de presença no edifício certo, aquele em que estaria a pessoa que iria determinar o futuro de alguns. Desde mudar o local de trabalho pontualmente, até solicitar constantes apresentações e dados às equipas para que estes dados fossem apresentados com ou sem a solicitação prévia das novas direcções, começou a existir uma espécie de perseguição para impressionar. Em algumas ocasiões, os actos eram de tal forma exagerados, inoportunos ou até inadequados, que ficava claro qual era intenção. Um dos melhores exemplos deste tipo de comportamento foi a “perseguição” de que o novo director foi alvo num dia em que houve um evento fora da empresa. Não só o mesmo se viu a ser constantemente assediado pelas mesmas pessoas, como estas também optaram por lhe servir comida e bebida sem que o mesmo pedisse ou quisesse, num evento em que a alimentação era disponibilizada em mesas espalhadas por todo o recinto.

2. Novos Colegas, Novo Comportamento

Após a oficialização da fusão, as áreas de uma e de outra empresa começaram a ser colocadas nos mesmos espaços de trabalho e começaram a trabalhar em conjunto, enquanto equipas únicas que agora passariam a ser.

Claro está que cada caso é um caso e independentemente de tudo, teria de começar a existir cooperação. Houve casos em que existiu desde o início e em que o novo grupo de trabalho era muito bem-vindo, independentemente de quem se mudava para o edifício de quem.

Nestes casos, houve imediatamente abertura para algumas trocas de impressões sobre o que estavam a passar um e outro grupo nestas mudanças e sobre o que eram as expectativas até ao momento da junção dos grupos e após o mesmo.

Em conversa, grupos da empresa A e da empresa B, aperceberam-se de alguns discursos que tinham sido muito semelhantes em reuniões tidas poucas semanas ou mesmo poucos dias antes da junção de todos. Houve uma necessidade de “sensibilizar” as duas partes para o óptimo e irrepreensível comportamento do outro grupo ou para o comportamento menos “simpático” e menos informal. Com este discurso, surgiu em ambos os grupos o pedido de um bom comportamento daí em diante, perante o novo grupo de trabalho. Surgiu a ideia de que teríamos de nos adaptar e de que teríamos de nos comportar adequadamente, de forma mais séria.

Em alguns casos esse comportamento teve mesmo de ser adaptado, face à nova forma de estar que viria a ser adoptada pelos 2 grupos após a junção. Noutros casos, ficaria rapidamente claro que o tipo de à vontade e cooperação eram semelhantes tanto num como noutro grupo. Nestes casos prevaleceu o comportamento que já acompanhava ambos os grupos quando ainda trabalhavam separadamente.

A mesma ideia de necessidade de mudança de comportamento foi também incutida aquando da mudança de edifício para “território inimigo”, “território” da outra empresa. Agora tínhamos de ser mais sérios, não podíamos ter o tipo de conversas que tínhamos até então e sentiríamos muito as diferenças. A verdade é que a mudança de edifícios pertencentes a uma empresa para edifícios pertencentes a outra, não foi predominante para qualquer necessidade de alteração de comportamento. O que realmente determinou e continua a determinar o grau e o tipo de alterações que têm de ser feitas a nível comportamental, são as pessoas perto das quais se começou a trabalhar após a mudança de edifícios. Independentemente da empresa da qual cada um é proveniente, existem formas de estar e de “ser” que estão presentes em algumas áreas ou núcleos e que neste momento já contam com participantes de ambas as empresas, consolidando esses grupos.

3.Velhos Nomes, Nova Marca

Existe ainda alguma necessidade de fazer com que todos se sintam parte da nova empresa. Muito embora isto já aconteça, por questões de sobrevivência profissional, há ainda algumas coisas que chefias e direcções gostariam de ver alteradas.

Tem havido até agora um grande esforço para que tudo esteja homogeneizado através da oferta de um “kit nova marca”, que foi distribuído no dia útil seguinte à comunicação oficial da mesma a todos os colaboradores, internos e externos, e que continha uma sweatshirt, uma caneta, um caderno e uma fita para o cartão de colaborador, todos a promover devidamente a nova marca. Os próprios cartões de colaboradores de todas as pessoas, internas e externas, foram recolhidos para dar lugar a novos, onde é agora possível ver o novo logótipo da marca.

No entanto, numa reunião de área que houve em meados de Setembro (4 meses após a nova marca ter sido anunciada), foi solicitado aos colaboradores, com um certo tom de decepção e indignação, que esquecessem os velhos nomes e que interiorizassem que agora faziam parte de uma nova empresa. Foi dado ênfase aos cadernos, canetas e outros materiais de escritório que ainda estavam a ser usados e que não deveriam ser por ainda terem referências às antigas marcas. Foi também mencionado um pequeno caixote do lixo que existia na Empresa B, e que estava devidamente identificado com a marca da mesma, que foi na altura distribuído como uma das principais medidas para a sensibilização da produção do lixo e da reciclagem aos colaboradores. Para além disso, foi particularmente sublinhado o facto de ainda se ouvirem as expressões “Ex empresa A” e “Ex empresa B” com demasiada regularidade. Isto não podia acontecer!

Na realidade, esta diferenciação ainda continua a ser essencial até à actualidade. Os sistemas usados na nova empresa continuam a ser os sistemas antigos das empresas que se fundiram. É por isto relevante frisar qual a empresa de que se está a falar para conseguir contextualizar uma dada informação num dado sistema específico. É também relevante salientar que as pessoas que dominam os programas específicos de cada ex empresa, são as pessoas que lá trabalhavam, salvo algumas excepções que devido à área em que trabalham ou ao tipo de trabalho que desenvolvem, tiveram de começar a aprender com os novos colegas a trabalhar nos seus programas principais.

A necessidade, por parte dos operacionais, de referir as antigas empresas não é mais do que uma questão de contextualizar informação e de ser mais claro e mais rápido no trabalho que tem de ser feito. Não obstante disto e embora sejam muito claros os motivos para qualquer pessoa, parece haver um problema grave quando isto acontece.

4.Continuidade de Bons Cargos ou Cargos Envenenados?

Uma das principais questões que se coloca aquando de qualquer tipo de reestruturação, mas em particular numa fusão, é: Quem fica com que cargo e quem fica a ganhar mais do que quem? Estes são aliás dois dos principais motivos que levam às escolhas na altura dos despedimentos que antecedem qualquer fusão. Cargos mais elevados, com rendimentos superiores e que são por norma compostos por uma única pessoa, como directores, coordenadores e chefes, são cargos em que ou alguém tem de sair ou alguém tem de ser realocado a novas áreas ou a novas funções. Nunca é um processo linear e os reais motivos que levam à escolha de uns em detrimento de outros pode nem sempre ser claro ou mesmo justo. Por outro lado, no que toca a operacionais, parece não haver questões tão complexas em cima da mesa. É um processo que se prende maioritariamente ao número de pessoas disponível, ao número de pessoas necessário, quantos são efectivos, e que por isso terão de ser indemnizados, quantos são externos e por isso menos dispendiosos em caso de despedimento.

Existe no entanto um reajuste que começa a acontecer quando os grupos da duas empresas se juntam numa única área e já após as primeiras escolhas terem sido feitas. Esse reajuste passa por atribuir novas funções ou novas tarefas às várias partes da nova equipa. Mas que funções e que tarefas?

Se muitas destas novas funções e tarefas estão de acordo com o que os recursos humanos já faziam e com o que faz mais falta a cada área, outras funções e tarefas são atribuídas com um propósito ligeiramente diferente. Tratam-se de funções que diminuem alguém que desempenhava funções com maior responsabilidade e/ou com maior visibilidade e tratam-se de tarefas que não só diminuem essas pessoas no seu dia-a-dia, devido ao tipo de trabalho desempenhado e à pouca responsabilidade aí depositada, mas que, em casos mais extremos, podem também dar pelo nome de “projectos minados”. E o que são estes “projectos minados”? Projectos que pela sua complexidade, pelo tempo disponível para os executar ou pelo tipo de recursos que requerem e/ou que estão disponíveis, são projectos que têm pouca probabilidade de serem bem sucedidos. Estes são na realidade projectos que têm como principal objectivo o de afastar pessoas que não são “bem-vindas” por quem está hierarquicamente acima. Projectos que visam o afastamento de pessoas que, numa primeira fase, não o foram. Por via da “machadada no orgulho próprio” ou da suposta incompetência no desempenho das funções e conclusão dos projectos, estas pessoas acabam por sair. E se não abandonam o “barco” por se sentirem diminuídas ou humilhadas, acabarão por ser “convidadas” a sair já que aquilo que lhes foi proposto fazerem, e independentemente da sua exequibilidade, não foi completado ou feito correctamente.

5. Lojas da Nova Marca – Orientadas para qual dos 2 negócios?

Se nos escritórios desta nova empresa existe uma separação de recursos humanos para trabalhar cada uma das antigas marcas, e isto maioritariamente devido aos sistemas que continuam a ser os antigos, o que acontecerá nas lojas onde o atendimento tem de ser feito no momento em que é solicitado e com os clientes por perto, a assistir ao processo?

Como é possível verificar ainda nos dias que correm, nem todos os colaboradores que se encontram nas lojas dominam todos os produtos ou serviços. A verdade é que facilmente conseguimos perceber, enquanto meros clientes, quais os colaboradores que pertenciam à empresa A e quais os que pertenciam à empresa B. Tudo dependente da complexidade das questões que coloquemos e da antiga marca à qual nos estejamos a referir. Existe uma notória falta de formação e de eventuais acessos aos sistemas de uma e de outra empresa dada aos colaboradores que apenas é ultrapassada mediante a troca de colaborador durante o atendimento e após a compreensão de qual o assunto que o cliente quer abordar, ou melhor dizendo, da marca associada ao assunto em causa.

Questões mais complexas, como uma que coloquei em tempos associada a produtos disponibilizados a colaboradores internos com o respectivo desconto a que têm direito, pode na realidade gerar o caos dentro de uma loja. A senhora que me atendeu era uma mulher jovem, com menos de 30 anos. Fiz a escolha do produto que pretendia adquirir e só no momento de pagar, como é suposto, especifiquei ser colaboradora da empresa, solicitando o desconto que me era devido. Naquele momento ela ficou confusa, a olhar para mim sem saber muito bem do que eu falava. Especifiquei que era colaboradora da antiga Empresa B e que existia um protocolo para estes casos, casos de colaboradores internos. Entre a verificação na intranet (rede de computadores privada e exclusiva para a empresa), a chamada para os serviços centrais de forma a colocar a questão e o envio de um email para colegas que podiam ajudá-la a esclarecer a situação, nada ficou resolvido e cerca de meia hora já tinha passado. Face à falta de respostas por parte dos vários meios que tinha disponíveis, a senhora acabou por dizer já não ser possível esse tipo de protocolo. Uma vez que não houve um comunicado interno nesse sentido, insisti para que chamasse alguém da antiga Empresa B. A senhora que estava a atender-me ausentou-se por breves instantes e voltou acompanhada de uma outra senhora. Rapidamente ficou resolvida a questão dali para a frente, já que esta segunda senhora que apareceu sabia perfeitamente do que eu falava e explicou-o à senhora mais jovem, que estava inicialmente a atender.

Nunca compreendi se a resistência da senhora mais jovem em chamar alguém que estivesse na loja com ela e que tivesse pertencido à antiga empresa B se deveu a questões de orgulho e de conseguir terminar aquela venda sozinha ou se, por outro lado, esta mudança de colaborador no decorrer da venda pode ter afectado a sua percentagem de comissão de venda.

6. Novos Colegas, Novas formas de Compreensão do Negócio

Existem várias medidas para as mesmas coisas e existem várias formas de observar um mesmo processo ou um mesmo negócio. Visões que são provenientes do tempo dedicado ao objecto em causa e da forma como quem manda e quem executa observa maiores ou menores vantagens ou desvantagens em coisas particulares e na forma de lidar com elas.

Esta é uma realidade que, aquando de uma reestruturação, fica clara para todas as partes intervenientes. É um dos principais pontos de discórdia no processo de junção de negócios e é uma das principais batalhas a resolver para que tudo fique homogeneizado, como é suposto. Mas o que acontece quando, numa dada situação de venda de serviços numa loja, um colaborador da antiga Empresa A não sabe que está perante um antigo colaborador da Empresa B, agora seu colega, que domina um tema melhor do que ele e que tem como principal função detectar as suas falhas, premeditadas e com um intuito concreto ou não?

Esta situação ocorreu quando a fusão já tinha sucedido mas ainda antes da nova marca ser anunciada. Continuávamos a pertencer às antigas empresas A e B mas agora os processos de um e do outro cruzavam-se e a falha de um dos colaboradores poderia vir a ser alvo do trabalho do outro.

Aquando de uma venda de serviços por parte de um colaborador da Empresa A a um colaborador da Empresa B, e sem que o primeiro interveniente tivesse consciência de quem era o segundo, houve a necessidade de entregar os documentos pessoais para que fossem fotocopiados e anexados ao contrato, de forma a que posteriormente fossem inseridos num sistema informático ao qual várias áreas da empresa têm acesso. Existem no entanto várias formas de salvaguardar os documentos pessoais já que podem ser, e são muitas vezes, alvo de cópias sem o conhecimento dos seus titulares e de falsificações que levam depois a complicações, no extremo de ordem legal. Esta salvaguarda dos documentos deve ser feita em loja pelos colaboradores e adicionalmente pelos clientes, o que acontece apenas com clientes mais conhecedores da matéria ou clientes mais zelosos. Neste caso em concreto, o cliente que era um colaborador da Empresa B, era também um conhecedor da matéria, já que esta fazia inclusive parte do seu trabalho. Quando este cliente, sem nunca se identificar como colega do colaborador, iniciou os procedimentos normais para salvaguarda da sua documentação, o colaborador que estava a levar a cabo a venda começou a descredibilizar a acção, dizendo que não era necessário já que os documentos iriam ser carimbados com o carimbo da loja. Embora o cliente em questão tenha dito que optava por fazê-lo já que era um direito que tinha, o colaborador insistiu por diversas vezes, tendo começado a adoptar uma postura arrogante e mesmo de ataque para com o cliente. Quase no final do preenchimento e da entrega da documentação necessária para o efeito da venda, o colaborador insistiu uma última vez, ameaçando o cliente que se os serviços centrais não aceitassem a documentação devido aos procedimentos que o cliente tinha levado a cabo para a sua salvaguarda, a culpa seria do mesmo e o colaborador não se

responsabilizaria. Depois de toda esta “guerra” que o cliente sabia que não era suposto existir e não tinha de existir e depois da forma arrogante como o colaborador optou por levar a venda em diante, aquando da afirmação do colaborador pela milionésima vez a dizer que aquele procedimento era totalmente desnecessário e uma perda de tempo, o cliente optou por terminar a conversa da melhor forma: “Não só este procedimento é necessário como o carimbo da loja é insuficiente. Se você não o sabe, devia saber. Eu, como seu colega que sou, sei!”. Depois de desvendado este pequeno mistério, e sem que o cliente especificasse a que empresa ou área pertencia, a postura do colaborador alterou por completo. Não proferiu mais nenhuma palavra à excepção de “Continuação de um bom dia” após a concretização da venda, e adoptou uma atitude comprometida, como se tivesse sido apanhado a fazer algo que não devia por alguém que não o devia ter apanhado.